

واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلّمة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو في ضوء نموذج واتكنز ومارسيك (Watkins & Marsick)

## The Reality of Implementation of Learning Organization Dimensions in Islamic Secondary Schools in Burkina Faso: An Assessment Based on the Watkins and Marsick Model

[10.35781/1637-000-171-005](https://doi.org/10.35781/1637-000-171-005)

الباحث/ دابري عبدالكريم

### الملخص

بدرجة متوسطة بوجه عام، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وعدم وجود فروق في معظم الأبعاد تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والدور الإداري، والتخصص. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتوفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، وتعزيز العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات، وتفعيل التمكين الإداري، وتطوير نظم الحوافز والترقيات؛ بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم التعلم التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، نموذج واتكنز ومارسيك، التعليم الثانوي الإسلامي، بوركينا فاسو

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلّمة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو في ضوء نموذج واتكنز ومارسيك، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والدور الإداري، والتخصص. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (316) مديراً ومشرفاً وخبيراً تربوياً موزعين على (47) مدرسة ثانوية إسلامية في بوركينا فاسو، بينما بلغت عينة الدراسة (168) فرداً. اشتملت الأداة على الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وفق نموذج واتكنز ومارسيك، وتم التحقق من صدقها وثباتها بالأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو جاءت

## The Reality of Implementation of Learning Organization Dimensions in Islamic Secondary Schools in Burkina Faso: An Assessment Based on the Watkins and Marsick Model

Researcher/ Dabre Abdoul Karim

### Abstract

This study aimed to examine the extent of the implementation of the dimensions of the Learning Organization in Islamic secondary schools in Burkina Faso based on the Watkins and Marsick (1993) Model, and to investigate differences in participants' responses according to years of service, academic qualification, administrative role, and specialization. The study adopted the descriptive research approach and employed a questionnaire as the primary instrument for data collection. The study population consisted of 316 principals, supervisors, and educational experts distributed across 47 Islamic secondary schools in Burkina Faso, while the study sample comprised 168 participants. The questionnaire was developed based on the seven dimensions of the Learning Organization Model, and its validity and reliability were established using appropriate statistical procedures. The findings revealed that the overall level of implementation of the learning organization dimensions in Islamic

secondary schools in Burkina Faso was moderate. The results also indicated that there were no statistically significant differences at the 0.05 significance level attributable to years of service, and no statistically significant differences in most dimensions attributable to academic qualification, administrative role, or specialization. Based on these findings, the study recommends providing the human, financial, and technological resources necessary for implementing the dimensions of the learning organization, promoting teamwork and the sharing of knowledge and expertise, strengthening administrative empowerment, and developing incentive and promotion systems to enhance institutional performance and organizational learning in Islamic secondary schools in Burkina Faso.

**Keywords:** Learning Organization, Watkins and Marsick Model, Islamic Secondary Education, Burkina Faso

## مقدمة

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في مختلف المجالات، الأمر الذي جعل قطاع التعليم ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة والارتقاء بالمجتمعات؛ حيث تؤمن الدول بأن التعليم من أهم الأدوات القادرة على مواكبة المتغيرات والتكيف معها، بما يضمن تعزيز التنافسية وتحقيق التقدم والاستدامة.

شهد القرن الحادي والعشرون تطورات جوهرية في هيكلية المنظمات وأنماط إدارتها، نتيجةً للتحويلات التي أحدثتها العولمة والتطور التكنولوجي في مختلف المجالات، الأمر الذي فرض على المنظمات إعادة بناء هياكلها وأساليب عملها بما يضمن قدرتها على التكيف والاستمرار. ومن ثم أصبحت المنظمات القادرة على التعلم والتطوير المستمر أكثر قدرة على الريادة والتميز، بينما تواجه المنظمات غير القادرة على مواكبة هذه التحويلات تحديات حقيقية تهدد بقاءها في بيئة تتسم بكثافة المعلومات وتسارع التغيرات (Marquardt, 2002)

لذا ارتكزت التوجهات التربوية الحديثة في تنمية مجتمعات التعلم المهنية على مستوى الإدارات المدرسية والمدارس على مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization)، الذي يُعدّ أحد المداخل الإدارية الحديثة الداعمة لقدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة لها، من خلال إدارة عمليات المعرفة وتيسير التعلم المستمر على مستوياته الثلاثة: الفردي، والجماعي، والتنظيمي؛ بما يسهم في رفع كفاءة رأس المال البشري وفاعليته (الحربي، 2020).

وفي هذا السياق، تُعد المؤسسات التعليمية من أكثر القطاعات حاجةً إلى تبني الأساليب الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها مفهوم المنظمة المتعلمة؛ لما له من دور في تعزيز القدرة على التطوير المستمر ومواكبة المتغيرات المعاصرة.

كما تؤكد نتائج دراسة العيساوي (2018) أنّ المنظمة المتعلمة لا تسعى إلى البقاء فحسب، بل إلى تحقيق الريادة والتفوق على المنافسين في مختلف المجالات، وهو ما يتطلب منها أن يكون جميع أفرادها متعلمين قادرين على إحداث التغيير والتكيف مع البيئات غير المستقرة.

وفي ضوء ما سبق، ومن خلال مراجعة الأدبيات التربوية ذات الصلة بالاتجاهات الإدارية الحديثة، تبين للباحث أن مفهوم المنظمة المتعلمة يُعدّ من المفاهيم الحديثة نسبياً في المجال التربوي، وأنه يمثل مدخلاً إدارياً واعداداً يمكن الاستفادة منه في تطوير مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تعزيز استمرارية المؤسسات التربوية، وتنمية قدرتها على مواكبة التطورات العلمية والمعرفية، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والتطوير المؤسسي المستدام.

**مشكلة الدراسة:**

تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو في ضوء نموذج واتكنز ومارسيك، في ضوء التحديات الإدارية والتربوية التي تواجه هذه المدارس، وما تتطلبه البيئة التعليمية المعاصرة من تبني أنماط إدارية حديثة قائمة على التعلم المستمر، وتبادل المعرفة، والعمل الجماعي، والتمكين المؤسسي. وعلى الرغم من أهمية نموذج المنظمة المتعلمة في تطوير المؤسسات التعليمية، إلا أن مدى تطبيق أبعاده في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو لا يزال غير واضح، مما استدعى إجراء هذه الدراسة للكشف عن واقع التطبيق وتحديد مستواه.

**أسئلة الدراسة:**

1- ما واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو في ضوء نموذج واتكنز ومارسيك؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى إلى متغيرات الدراسة، (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدور الإداري، التخصص)؟

**أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف البحثية الآتية:

1- التعرف على واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو في ضوء نموذج واتكنز ومارسيك.

2- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الدراسة (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدور الإداري، التخصص)

**أهمية الدراسة:**

تعود أهمية الدراسة الحالية إلى الجوانب العلمية والتطبيقية، وهي الآتية:

**الأهمية النظرية:**

1- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بالمنظمة المتعلمة في المجال التربوي.

2- تُبرز أهمية نموذج واتكنز ومارسيك (Watkins & Marsick) في تطوير المؤسسات التعليمية.

3- تُعد من الدراسات القليلة - في حدود علم الباحث- التي تناولت المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو.

## الأهمية التطبيقية:

- 1-الكشف عن واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلّمة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو في ضوء نموذج واتكنز ومارسيك.
  - 2-تسهم نتائجها في دعم العملية التعليمية في تطوير الممارسات الإدارية والتعليمية.
  - 3-قد تفيد صناعات القرار في التخطيط لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التعلم التنظيمي داخل المدارس.
- حدود الدراسة: تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- 1-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تطبيق نموذج واتكنز ومارسيك ( Watkins & Marsick, 1993) للمنظمة المتعلّمة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو.
  - 2-الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على استطلاع آراء عينة من المديرين والمشرفين وخبراء التعليم في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو.
  - 3-الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب الميداني من الدراسة على مدارس التعليم الثانوي الإسلامي في دولة بوركينا فاسو.
  - 4-الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي الجامعي 1447هـ.
- مصطلحات الدراسة:

**التعليم الثانوي الإسلامي:** يُعرّفه الباحث بأنه: المرحلة الأخيرة من التعليم المدرسي (قبل الجامعي) وتمتد ثلاث سنوات، وتُدرّس فيها العلوم الشرعية والعربية، إلى جانب عدد محدود من مقررات اللغة الفرنسية، بهدف تمكين أبناء المسلمين من اكتساب الثقافة الإسلامية والمعارف الدينية.

**المنظمة المتعلّمة:** يعرفها العنزي (2017، ص7) "منظمة تسعى إلى توفير فرص التعليم المستمر، وتعزيز التعاون من خلال فرق العمل، وتشجيع الحوار والمناقشة لنقل المعرفة الصريحة والضمنية بين أفرادها، بهدف بلورة رؤية مشتركة، وتحويل هذا التعلم إلى أداء يضمن لها التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وتحقيق الميزة التنافسية".

**ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:** هي توجّه إداري يعمل من خلاله مديرو مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو على تطبيق إستراتيجيات التعلم الفردي والجماعي باستمرار، بهدف نقل المعارف والخبرات، وتنمية القدرات والإمكانات بين أفراد المدرسة، ضمن رؤية واتجاهات وأهداف مشتركة، يحقق التمكين والاندماج مع البيئة الداخلية، والاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

## أولاً: المنظمة المتعلمة ونموذج واتكنز ومارسيك (Watkins and Marsick 1993)

ظهرت فكرة المنظمة المتعلمة في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين استجابةً للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، بهدف تعزيز قدرة المنظمات على التعلّم والتكيف. واستند هذا التوجّه إلى أعمال أرجيريس وشون (1978) في التعلّم التنظيمي، ثم رسّخ بيتر سينج المفهوم من خلال كتابه الانضباط الخامس عام (1990)، الذي يُعدّ من أبرز المراجع في هذا المجال (العتيبي وإبراهيم، 2015).

## ثانياً: مفهوم المنظمة المتعلمة:

تباينت وجهات نظر الباحثين والمفكرين حول مفهوم المنظمة المتعلمة، وعرفها Marquardt (2002p2) بأنها "هي التي تتعلّم جماعياً وبشكل فعّال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلّم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلّم والإنتاج".

وتُعرفها البنا (2015، ص57) بأنها: "المنظمة التي لديها القدرة على تمكين وتشجيع العاملين على عمليات التعلّم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل الخبرات والعمل الجماعي وزيادة استخدام المعرفة وإدارتها لتحقيق أهداف المنظمة وتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه".

وعرفها محمد (2017) بأنها: المدرسة التي تتيح فرصاً للتعلّم المستمر لجميع العاملين فيها، من خلال تعزيز الاستفهام والحوار والتعاون والتعلّم الجماعي، كما تعمل على بناء أنظمة لمشاركة المعرفة وتمكين الأفراد لتحقيق رؤية مشتركة، يتم وضعها بمشاركة العاملين وتطبيقها من خلال قيادة إستراتيجية تدعم التعلّم وترتبط المدرسة بالبيئة الخارجية.

يستخلص الباحث من التعريفات السابقة أنّ المنظمة المتعلمة كيان ديناميكي، يشبه المدرسة التربوية التي يتشارك فيها العاملون في تحقيق رؤية موحّدة تهدف إلى خدمة المجتمع. ويتميّز هذا الكيان ببيئة تعليمية فاعلة تقوم على التعلّم المتبادل بين أعضائه؛ حيث يسهم الجميع في تبادل المعرفة والخبرات دون تردد، مع تعزيز الابتكار والإبداع، واستمرار التعلّم والأطلاع على المستجدات الداعمة للأهداف التنظيمية والمجتمعية.

## ثالثاً: أهمية المنظمة المتعلمة:

مع تسارع التطورات في مختلف مجالات الحياة وتزايد التحديات المرافقة لها، بات لزاماً على المؤسسات التعليمية أن تواكب هذه التحولات، وأن تعمل بفاعلية لمواجهة ما ينتج عنها من متطلبات جديدة.

ويؤكد الغامدي (2016) على أهمية اتخاذ قادة المدارس مجموعة من الخطوات التي تضمن تحول المدرسة إلى منظمة متعلمة. وتشمل هذه الخطوات توفير فرص منظمة للنقاش الجماعي، وتمكين المعلمين من تقييم المهام والتكليفات بما يعزز بناء مجتمع تعليمي فعّال.

وركّز كفاي (2019) على أهمية تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة، مشيراً إلى مجموعة من الفوائد التي تحققها هذه التحولات، ومن أبرزها:

- تطوير الأداء المتميز على مستوى الفرد والمنظمة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي للمدرسة؛ إذ توفر المنظمة المتعلمة بيئة تنظيمية داعمة لإثراء المعرفة ونشرها، مع غرس ثقافة التعلم بين الأفراد.

- تحقيق الجودة الشاملة؛ حيث تؤكد معايير الجودة على امتلاك المدرسة أدوات التعلم الفردي والجماعي، وهو ما يعززه نموذج منظمة متعلمة بشكل كبير.

- تنمية مهارات التعاون والعمل المشترك في مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة والفاعلية وقابلة للتطوير.

- إنشاء ذاكرة تنظيمية من خلال توفير نظم معلومات تستند إلى تسجيل البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المدرسة.

- تعزيز التواصل مع المجتمع عبر تفعيل قنوات الاتصال مع أولياء الأمور والبيئة المحيطة بالمدرسة، بما يساهم في تلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل.

ويرى الباحث أنّ ضمان إعداد الكوادر البشرية بفعالية يتطلب تبني مفاهيم إدارية حديثة، وفي مقدمتها مفهوم المنظمة المتعلمة التي تستجيب لمتطلبات البيئة التنظيمية والاجتماعية من خلال توفير بيئة تعليمية مستمرة وسريعة الاستجابة.

رابعاً: خصائص المنظمة المتعلمة والفرق بينها وبين المنظمة التقليدية:

- خصائص المنظمة المتعلمة:

تتميز المنظمة المتعلمة بخصائص فريدة تميزها عن المنظمات التقليدية، حيث يشكل التعلم ونشر المعرفة العنصر الأساسي الذي يحدد هويتها. كما تسعى إلى المنافسة مع المنظمات الحديثة من خلال تبني هذه السمات. وقد حدّد (Marquardt, 2002) مجموعة من خصائص المنظمة المتعلمة، من أبرزها:

- تكون لديها القدرة على التنبؤ والتكيف مع التأثيرات البيئية، وتطوير خدمات أو عمليات جديدة بشكل أسرع.

- القدرة على التعلم من الآخرين، سواء كانوا منافسين أو شركاء، وتسريع عملية نقل المعلومات داخل هيكلها التنظيمية.

- الاستفادة من طاقات العاملين في مختلف مستويات المنظمة، وتقليل وقت الاستجابة للتغيرات، أي سرعة اتخاذ القرار المناسب في وقت قصير بدل التأخر أو التردد.
- تشجيع التطوير المستمر في جميع المستويات التنظيمية، وتمييز العاملين فيها بالإنتاجية والالتزام العالي.
- استقطاب ذوي الكفاءات، والتعلم من الأخطاء.

ومن خلال ما سبق، يستخلص الباحث أن خصائص المنظمة المتعلمة تتمثل في قدرتها على توفير بيئة داعمة للتعلم المستمر وتبادل المعرفة والخبرات، بما يساهم في تنمية الكفاءات المهنية. كما تقوم على التعلم التشاركي ونقل الخبرات بين الأجيال القيادية، وتشجع الابتكار والإبداع وتنمية مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار. وتحرص كذلك على بناء علاقات فاعلة مع المستفيدين والاستجابة لاحتياجاتهم بما يعزز جودة الخدمات التعليمية، إلى جانب ترسيخ قيم الانتماء والعمل الجماعي. وتستند هذه الخصائص إلى مجموعة من المرتكزات التنظيمية، من أبرزها الحوار البناء، والعمل بروح الفريق، والتمكين، والتواصل الفعال، بما يحقق التطوير المستدام للعاملين والتميز المؤسسي في مختلف المستويات التنظيمية.

#### -الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية:

أشار رمضان (2013) إلى أبرز الفروق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية انعكاساً لخصائص كل منهما، كما يبيّنها الجدول التالي:

#### جدول (1) مقارنة بين خصائص المدرسة التقليدية والمدرسة المتعلمة

م	خصائص المدرسة التقليدية	خصائص المدرسة المتعلمة
1	تمتلك هيكل تنظيمي عمودي	تمتلك هيكل تنظيمي أفقي
2	ثقافة جامدة غير متطورة	ثقافة توافقية ومتطورة مع البيئة
3	تؤدي المهام وفقاً للإجراءات الروتينية شديدة التعقيد في الأغلب	تؤدي المهام وفقاً لتفويض الأدوار وتمكين العاملين
4	تعتمد على إستراتيجية تنافسية في التعامل مع المدارس الأخرى	تعتمد على إستراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المدارس الأخرى
5	تتبنى النظم الرسمية لإنجاز الأعمال	تتبنى أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال
6	تنتهج أسلوب التدريب التقليدي والتعلم التلقيني لزيادة مهارة عاملها	تنتهج أسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم التنظيمي لتحسين مستويات أدائها لإنجاز المهام بتميز وإبداع

م	خصائص المدرسة التقليدية	خصائص المدرسة المتعلمة
7	تؤكد على وجهة نظر التي تركز على الفرد أكثر من الفريق في الإنتاج والتدريب وتقييم الأداء وتقديم الحوافز	تؤكد على وجهة نظر التي تركز على الفريق في التعلم التنظيمي والإنتاج وتقييم الأداء وتقديم الحوافز
8	تعتمد على معايير الأداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومي والصفات الشخصية عند تقييم أداء عاملها التي لا تتعلق بالإنجاز	تعتمد على معايير الأداء الكمية والنوعية لتقييم إنجاز عاملها لتحديد درجة التميز والإبداع تبعاً لهذه المعايير التي لها علاقة مباشرة بالإنجاز
9	تعتمد أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات	تعتمد أسلوب تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات في الأغلب
10	تطبق أسلوب التحفيز السلبي أكثر من أسلوب التحفيز الإيجابي	تطبق أسلوب التحفيز الإيجابي أكثر من أسلوب التحفيز السلبي
11	نظامها شبه مغلق تجاه البيئة الخارجية	نظامها مفتوح ومتوافق مع البيئة الخارجية
12	المناخ الوظيفي لا يشجع العاملين على الإبداع والابتكار وتجريب الابتكارات المبدعة	المناخ الوظيفي يشجع العاملين على الإبداع والابتكار وتجريب ما تم ابتكاره في التطبيق العملي للوصول إلى نتائج أفضل
13	قدرتها ضعيفة للاستفادة من تجاربها الماضية لضعف عنايتها بالذاكرة التنظيمية أو انعدامها	قدرتها عالية للاستفادة من تجاربها الماضية لوجود عنايتها بالذاكرة التنظيمية
14	تتبنى الأساليب التقليدية في حل المشكلات تواجهها باستمرار	تعتمد أسلوب البحث العلمي في حل المشكلات تواجهها باستمرار
15	تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة	تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية

المصدر: رمضان، عصام (2013) مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 28 (10)، 2014.

يتبين مما سبق أنّ المدرسة المتعلمة تعتمد فلسفة مغايرة للمدرسة التقليدية، استجابةً للتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التربوية. ويستلزم ذلك الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى نظم أكثر تطوراً ومرونة، وتعزيز الاهتمام برأس المال الفكري والعنصر البشري، وتشجيع البحث، والحوار، والمشاركة والإبداع، إلى جانب توفير الموارد المالية اللازمة لدعم العملية التعليمية.

**خامساً: نموذج واتكنز ومارسيك وأبعاده للمنظمة المتعلمة (Watkins and Marsick (1993)**

لتحويل المؤسسات التربوية، بما فيها من المدارس، إلى منظمات متعلمة، وتعزيز ثقافة التعلم واستثمار المعرفة داخلها، مع تحقيق القدرة على التكيف والنمو والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتحويل التحديات إلى فرص للتطور والتحديث، ينبغي أن تتبنى المؤسسات التربوية نماذج محددة تدعم هذا التحول.

**-نموذج واتكنز ومارسيك (1993) Watkins and Marsick**

قدّم واتكنز ومارسيك نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مستندين إلى خبراتهما في مجال التعلم والتغيير التنظيمي. ويركز النموذج على عنصرين رئيسيين متكاملين ومترابطين يؤثران بشكل متبادل على القدرة في التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي. وتوصل واتكنز ومارسيك إلى أنّ عملية التعلم تتألف من أربعة مستويات التعلم التنظيمي؛ (الفرد، الفريق، المنظمة، والمجتمع). ويتكون كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتشكيل الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة.

ويمكن الإشارة إلى هذه الأبعاد السبعة فيما يلي: (Mbassana, 2014)

-خلق بيئة تدعم التعلم بشكل مستمر: ينبغي على المؤسسة أن تعمل على جعل التعلم جزءاً يومياً من بيئة العمل، بحيث يُدمج ضمن المهام الروتينية. ويُتوقع من العاملين تطوير قدراتهم من خلال اكتساب المهارات المرتبطة بوظائفهم المباشرة، بالإضافة إلى فهم مهارات زملائهم داخل الفريق وكيفية ارتباط دورهم بعمليات وأهداف المؤسسة.

-تعزيز الاستقصاء والحوار: من خلال الاستقصاء يستكشف الأفراد الأفكار والأسئلة والإجراءات المحتملة، ويستند هذا إلى فضول منفتح الذي يعلّق الافتراضات والأحكام لصالح الحقيقة من أجل التوصل إلى أفضل الحلول.

-تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: يُصمّم العمل بحيث تعتمد المجموعات على التعاون للوصول إلى أنماط متنوعة من التفكير، مع توقُّع أن تتعلم هذه المجموعات وتعمل معاً. وبالتالي، يُعدّ التعاون قيمة أساسية تحظى بتقدير كبير في ثقافة المنظمة ويُكافأ عليه العاملون.

-إنشاء أنظمة لالتقاط التعلم ومشاركته: لاحظ واتكينز ومارسيك أن أنظمة التكنولوجيا -سواء العالية والمنخفضة- تُنشأ وتُدمج في العمل لدعم مشاركة التعلم. ويتم توفير الوصول إلى هذه الأنظمة وصيانتها بشكل مستمر.

-تمكين العاملين نحو رؤية جماعية: يرى واتكنز ومارسيك أن الأفراد في المنظمات المتعلمة يشاركون في صياغة رؤية مشتركة، ويمتلكونها ويسهمون في تنفيذها. كما تُوزَع المسؤولية بالقرب من مواقع اتخاذ القرار، بما يُحفِّز الأفراد على التعلُّم المرتبط بمسؤوليتهم، وهو ما يُسمَّيه "التمكين".

-ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: وفقاً لواتكنز ومارسيك، تتمتع المنظمات المتعلمة بعلاقة تفاعلية وصحية مع بيئتها المادية والاجتماعية والثقافية، وتُدرِك اعتمادها المتبادل مع تلك البيئة. كما تُعين الأفراد على إدراك أثر أعمالهم في أداء المؤسسة ككل.

-القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلُّم: يقدم القادة في المنظمات المتعلمة نماذج يحتذى بها في التعلُّم، ويعملون على تعزيزه ودعمه، ويستخدمون التعلُّم بصورة إستراتيجية لتحقيق نتائج أعمال وتطوير الأداء المؤسسي.

ويشير الباحث إلى أن نموذج واتكنز ومارسيك يتميز بشموليته؛ إذ يغطي جميع عناصر عملية التعلُّم على مستويات الفرد، والفريق، والمنظمة، والمجتمع. كما يُعدُّ نموذجاً متكاملًا للتعلُّم، يبرز العلاقة بين هذه المكونات بعضها ببعض ومع البيئة المحيطة، مما يجعله مختلفاً عن العديد من النماذج الأخرى التي قد تقتصر إلى هذا التكامل.

#### الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، قام الباحث باستقصاء عددٍ من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بصورة مباشرة، بقصد الاستفادة منها في تحديد الموضوعات التي تناولها الباحثون وما توصلوا إليه من نتائج، واستخدام ذلك في تحديد موضوع الدراسة وخطواته الإجرائية. وبالنسبة للبيئة المحلية لم يُتناول هذا الموضوع من قبل- على حد علم الباحث-، لذا سيتم عرض هذه الدراسات في محورين، الدراسات العربية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم.

#### المحور الأول: الدراسات العربية:

1-دراسة الزهراني (2018) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات بناء المنظمة المتعلمة، والكشف عن مدى توافر هذه المتطلبات في كلية التربية بجامعة القصيم، بالإضافة إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، والوظيفة القيادية، والرتبة العلمية، والتخصص التربوي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس، بلغ عددهم (94) عضواً. وتوصلت النتائج إلى أن متطلبات بناء المنظمة المتعلمة متوافرة بدرجة متوسطة في كلية التربية، وذلك في المحاور الخمسة التالية: تبني رؤية مشتركة، توفير قيادة داعمة للتعلُّم، تشجيع التعلُّم الجماعي، تهيئة مناخ تنظيمي داعم للتعلُّم، توليد المعرفة وتبادلها. وكما لم تظهر النتائج وجود

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بتهيئة البيئة الأكاديمية للتغير، وتعزيز مفهوم المنظمة، وإنشاء وحدة للتعليم التنظيمي.

**2-دراسة العريضي (2017)**، هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (366) مشاركاً. وتوصلت النتائج إلى وجود موافقة من أفراد العينة على تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية، وتمثلت أبرز الجوانب في: تحديد المهارات المستقبلية لأفراد المجتمع المدرسي لإنجاز المهام. مساعدة المعلمين والمعلمات بعضهم البعض على التعلّم.

**3-دراسة العنزي (2017)** هدفت إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (الإلتقان الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم كفريق، التفكير المنظم) في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية من معلمات المدارس الثانوية بلغ عددهنّ (311) معلمة. بنسبة (48,37%) من مجتمع الدراسة البالغ (643) معلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة كبيرة، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

#### المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:

**1-دراسة (OECD, 2017)** هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الابتدائية والثانوية في ولاية ويلز (Wales). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية من المعلمين. وتوصلت النتائج إلى أنّ 58% من المدارس استطاعت تحويل خمسة من أبعاد المنظمة المتعلمة إلى ممارسات فعلية، شملت: (دعم التعلم، التعاون، نظم تبادل المعرفة، التعلّم من البيئة الخارجية، تنمية المهارات القيادية). بينما ظلّ بعداً (الرؤية المشتركة، وثقافة الاستقصاء والابتكار) أقل حضوراً في التطبيق.

**2-دراسة (Louderk, 2013)** هدفت إلى إبراز دور نموذج المنظمة المتعلمة لدى "سينج" في تطوير الممارسات التدريسية لمعلمي المدارس الثانوية بالولايات المتحدة، في ضوء متطلبات مهارات القرن الحادي والعشرين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة الإنجليزية والرياضيات في ولاية تكساس من كلا الجنسين. تم اختيار عينة عشوائية منهم، وجمعت البيانات من خلال نتائج التحصيل الدراسي للطلاب الذين يقوم هؤلاء المعلمون بتدريسهم. وأظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لنموذج المنظمة المتعلمة في تحسين مستويات التحصيل الدراسي في مادتي اللغة الإنجليزية والرياضيات.

**3-دراسة (Balay, 2012)** هدفت إلى التعرف على فحص تأثير تصورات أعضاء هيئة التدريس للمنظمة المتعلمة على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (172) عضو هيئة تدريس يعملون في جامعتين بتركيا هما: جامعة زيرف (zirve university) (جامعة خاصة)، وجامعة هاران (haran university) (جامعة حكومية). وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة يمتلكون مستوى أعلى من تصور أبعاد المنظمة المتعلمة، كما لديهم التزام تنظيمي أكبر مقارنة بأقرانهم في الجامعة الحكومية.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

أظهرت دراسات الزهراني (2018) والعريفي (2017)، والغنزي (2017)، اهتماماً بقياس أبعاد المنظمة المتعلمة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات التعليمية، بينما تناولت دراسات OECD (2017) و Louderik (2013) و Balay (2012) وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي والتعليمي. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في تناول المنظمة المتعلمة إطاراً نظرياً، وتختلف عنها في تطبيق نموذج واتكنز ومارسيك بمدارس التعليم الثانوي الإسلامي في بوركينا فاسو، مما يسهم في سد فجوة بحثية في هذا المجال.

**إجراءات الدراسة:**

**أولاً: منهج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة؛ وذلك للملاءمة لطبيعة موضوعها وأسئلتها التي تقوم على محاولة وصف وتفسير واقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك (Watkins & Marsick) للمنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي الإسلامي في بوركينا فاسو.

**ثانياً: مجتمع الدراسة:**

تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين وخبراء التعليم في المدارس الثانوية الإسلامية في بوركينا فاسو، والبالغ عددهم (316) فرداً، موزعين على (47) مدرسة ثانوية إسلامية على مستوى دولة بوركينا فاسو، ويوضح الجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الجهات الجغرافية**

الجهة	عدد المدارس	المديرون والمشرفون وخبراء التعليم	النسبة المئوية
الوسط	15	102	32.3%
الغرب	17	110	34.8%
الشمال	6	39	12.0%
الشرق	8	52	16.5%
الجنوب	1	14	4.4%
<b>المجموع</b>	<b>47</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>

يوضح الجدول (2) أن مجتمع الدراسة يتكوّن من (316) فرداً من المديرين، والمشرفين، وخبراء التعليم في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو، والموزعين على (47) مدرسة تقع في خمس جهات جغرافية هي: الوسط، والغرب، والشمال، والشرق، والجنوب. وقد بلغ عدد المدارس في جهة الوسط (15) مدرسة، وفي جهة الغرب (17)، وفي جهة الشمال (6)، وفي جهة الشرق (8)، وفي جهة الجنوب مدرسة واحدة. وقد تم تحديد مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد الفئات المستهدفة في هذه المدارس، ليلبغ إجمالي المجتمع (316) فرداً.

### ثالثاً: عينة الدراسة الميدانية:

تكوّنت عينة الدراسة من المديرين والمشرفين وخبراء التعليم بمدارس التعليم الثانوي الإسلامي في بوركينا فاسو، الموزعين على الجهات الجغرافية الخمس: الوسط، والغرب، والشمال، والجنوب، والشرق. واعتمد الباحث العينة الحصصية غير العشوائية؛ لضمان تمثيل الفئات المستهدفة في ظل التفاوت الجغرافي وصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع. وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (168) استبانة من أصل (175) استبانة مسترجعة، بعد استبعاد (7) استبانات غير صالحة، بما يمثل نحو (55%) من مجتمع الدراسة.

### جدول (3) توزيع أفراد العينة وفقاً للجهة الجغرافية

الجهات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الوسط	54	32.3
الغرب	58	34.8
الشرق	28	16.5
الشمال	20	12.0
الجنوب	8	4.4
المجموع	168	%100

يتضح من الجدول (3) أنّ أفراد عينة وسط البلاد بلغت (54) فرداً وبنسبة (32.3%)، وهي النسبة الأعلى، وتليها غرب البلاد (58) فرداً وبنسبة (34.8%) من مجموع عينة الدراسة، وهو ما يشير إلى تمركز المدارس الثانوية في هاتين المنطقتين، أو ارتفاع عدد العاملين فيهما مقارنة بالمناطق الأخرى، وفي حين أنّ ضعف التمثيل في بعض الجهات مثل الشمال الذي جاء بتكرار (20) فرداً وبنسبة (12.0%)، والجنوب والذي جاء بتكرار (8) فرداً وبنسبة (4.4%) يعكس قلة المؤسسات التعليمية في تلك الجهات.

جدول (4) توزيع عينة من المديرين والمشرفين والخبراء بالتعليم الثانوي الإسلامي في بوركينا فاسو وفق الدور الإداري، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص

المتغير	فئاته	التكرار	النسبة المئوية (%)
الدور الإداري	مدير	44	26.2
	مشرف	19	11.3
	خبير	105	62.5
	<b>المجموع</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس	86	51.2
	ماجستير	52	31.0
	دكتوراه	19	11.3
	غير ذلك	11	6.5
	<b>المجموع</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	46	27.4
	من 5 إلى 10 سنوات	86	51.2
	أكثر من 10 سنوات	36	21.4
	<b>المجموع</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>
التخصص	العلوم الشرعية	98	58.3
	اللغة العربية وآدابها	37	22.0
	العلوم التربوية	19	11.3
	غير ذلك	14	8.3
	<b>المجموع</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

يتضح من الجدول (4) أنّ فئة خبراء التعليم تمثل النسبة الأكبر بين أفراد العينة، إذ بلغت نسبتهم (62.5%)، وهو ما تشير النتائج إلى أنهم يشكلون الأساس في العملية التعليمية. وتليهم فئة المديرين بنسبة (26.2%)، في حين جاءت فئة المشرفين في المرتبة الأخيرة بنسبة (11.3%)، وهو ما يعكس طبيعة المؤسسات التعليمية، التي يغلب عليها الطابع التعليمي أكثر من الإداري.

كما يتضح من الجدول (4) أنّ النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (51.2%)، وتليها حملة درجة الماجستير بنسبة بلغت (31.0%)، ثم فئة الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة بلغت (11.3%)، كما جاء في المرتبة الأخيرة فئة محدودة لا تحمل مؤهلاً

جامعياً بنسبة (6.5%)، وهذا يدل على أن العينة تتمتع بمستوى علمي جيد يغلب عليه الحاصلون على مؤهلات جامعية.

وتمثل فئة أفراد العينة الذين تتراوح خبراتهم من خمس إلى عشر سنوات الفئة الأعلى بحسب عدد سنوات الخدمة، بنسبة (51.2%) من مجموع أفراد العينة، ويليهما أصحاب الخدمة القصيرة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرها (27.4%)، بينما ذوو الخدمة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) جاءت بنسبة أقل عدداً (21.4%) مما تشير النتائج أن معظم أفراد العينة في مرحلة متوسطة من حياتهم المهنية، تجمع بين الحداثة والخدمة.

#### أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث على أداة (الاستبانة) لجميع البيانات، وتم إعدادها وتصميمها من خلال اتباع الخطوات التالية:

#### أ-تحديد الهدف من الاستبانة:

هدفت الاستبانة إلى الكشف عن واقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك (Watkins & Marsick) للمنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي الإسلامي في بوركينا فاسو، الذي يتكوّن سبعة أبعاد رئيسية.

#### ب-مصادر بناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات التربوية المتعلقة بموضوع الدراسة، والاطلاع على الأدوات البحثية المستخدمة في الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

#### ج-صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال اتباع الخطوات التالية:

**(1)-الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة إلى بعض المحكمين المتخصصين، حيث طلب منهم الباحث تقديم ملحوظاتهم حول مدى مناسبة المحور والفقرات للدراسة، فضلاً عن سلامتها اللغوية، وما ينبغي تعديله أو حذفه أو إضافته. وفي ضوء نتائج التحكيم، تم الاعتماد على (50) فقرة بعد إجراء التعديلات المطلوبة، مما ساهم في تعزيز صدق محتواها وملاءمتها لأهداف الدراسة.

#### (2)-صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، كما ستوضح ذلك الجداول التالية:

## جدول (5) بُعد خلق بيئة تدعم التعلّم بشكل مستمر

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
11	,466**	15	,602**
12	,133	16	,594**
13	542**	17	,539**
14	,232**		

(\*\*) دال عند مستوى 0,01

يتضح من الجدول (5) أنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لجميع فقرات البعد "خلق بيئة تدعم التعلم بشكل مستمر" تراوحت بين (133, و602). وذات دالة إحصائية عند مستوى (0,01)، مما يُعد مؤشراً على الاتساق الداخلي.

## جدول (6) بُعد تعزيز الاستقصاء والحوار

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
18	,610**	22	,393**
19	,452**	23	,632**
20	,495**	24	,735**
21	,547**		

(\*\*) دال عند مستوى 0,01

يتضح من خلال الجدول (6) أن جميع الفقرات والبعد "تعزيز الاستقصاء والحوار" جاءت دالة إحصائية عند مستوى (0,01) حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (393, و735). وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق قوي يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة.

## جدول (7) بُعد تشجيع التعاون والتعلّم الجماعي

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
25	,731**	29	,659**
26	,671**	30	,653**
27	,693**	31	,237**
28	,651**		

(\*\*) دال عند مستوى 0,01

يتبين من الجدول (7) أن قيم معامل الارتباط بين الفقرات والبعد تراوحت بين (0,237 و 0,731)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، وتشير النتيجة إلى أن البعد يتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

#### جدول (8) بُعد إنشاء أنظمة لالتقاط التعلم ومشاركته

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
32	0,550**	36	0,657**
33	0,648**	37	0,478**
34	0,559**	38	0,675**
35	0,461**	39	0,641**

(\*\*) دال عند مستوى 0,01

يتضح من الجدول (8) أن قيم معامل الارتباط لفقرات الاستبانة وبُعداها جاءت مقبولة، وتتراوح بين (0,461 و 0,675)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، وتؤكد النتيجة أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### جدول (9) بُعد تمكين العاملين نحو رؤية جماعية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
40	0,110	44	0,328**
41	0,031	45	0,559**
42	0,397**	46	0,069
43	0,408**		

(\*\*) دال عند مستوى 0,01

يتضح من الجدول (9) ارتباط الفقرات مع البعد (تمكين العاملين) الذي تنتمي إليه بارتباطات قوية ودالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,31 و 0,559)، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عال من الاتساق الداخلي.

#### جدول (10) بُعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
47	0,250**	51	0,493**
48	0,407**	52	0,567**
49	0,278**	53	0,584**
50	0,124		

(\*\*) دال عند مستوى 0,01

يتبين من الجدول (10) وجود تناسق وترابط بين فقرات الاستبانة مع بعدها (ربط المدرسة بالبيئة الخارجية) حيث تراوحت بين (124, و584). وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، مما يعني أن جميع معاملات الارتباط قوية وموجبة، وتمتاز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### جدول (11) بُعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
54	,233**	58	,444**
55	,381**	59	,445**
56	,505**	60	,535**
57	,512**		

(\*\*) دال عند مستوى 0,01

يتضح من نتائج الجدول (11) أن معاملات الارتباط بدرجة عالية من التكامل، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، حيث تتراوح (223 و535)، وتؤكد النتيجة وجود علاقة قوية ومرتبطة بين فقرات الاستبانة والبعد، مما يشير إلى اتساق داخلي مقبول.

هـ- ثبات صدق الاستبانة:

استخدم الباحث معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للتحقق من ثبات الاستبانة في كل محور من محاورها، استناداً إلى استجابات أفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي. والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (12) الثبات مع الأبعاد بالاستبانة

المحور	الأبعاد	الثبات للبعد	الثبات للمحور
واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو في ضوء نموذج واتكنز ومارسيك	خلق بيئة تدعم التعلم بشكل مستمر	,884	,900
	تعزيز الاستقصاء والحوار	,893	
	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	,890	
	إنشاء أنظمة للتقاط التعلم ومشاركته	,895	
	تمكين العاملين نحو رؤية جماعية	,877	
	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	,879	
	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	,878	

يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في محور واقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك بلغت (,900)، وتراوحت قيمته في كل بعد من أبعاده من (,877) إلى (,895)، وتشير

هذه النتيجة إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات في هذا المحور وأبعاده، مما يمكن الاعتماد من نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

والاستبانة في صورتها النهائية:

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية على يلي:

البعد الأول: خلق بيئة تدعم التعلّم بشكل مستمر، وتضمّن (7) عبارات.

البعد الثاني: تعزيز الاستقصاء والحوار، وتضمّن (7) عبارات.

البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وتضمّن (7) عبارات.

البعد الرابع: إنشاء أنظمة لالتقاط التعلم ومشاركته، وتضمّن (8) عبارات.

البعد الخامس: تمكين العاملين نحو رؤية جماعية، وتضمّن (7) عبارات.

البعد السادس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وتضمّن (7) عبارات.

البعد السابع: القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم، وتضمّن (7) عبارات.

جدول (13) المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق المقياس المتدرج الخماسي

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.80
منخفضة	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	من 2.61 إلى 3.40
عالية	من 3.41 إلى 4.20
عالية جداً	من 4.21 إلى 5

إجراءات التطبيق وخطوات التنفيذ:

سيعتمد الباحث هذه الخطوات والإجراءات لتطبيق البحث:

-الرجوع إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

-تحديد مجال الاستبانة، وصياغة فقراتها.

-عرض الاستبانة على المحكّمين، ثم صياغتها في صورتها النهائية.

-تصميم الاستبانة إلكترونياً بواسطة تطبيق Google Drive وذلك لتطبيقها على عينة الدراسة.

-توزيع الاستبانة على عينة الدراسة إلكترونياً عبر Google Drive مع توضيح أهداف الدراسة، والتأكيد على أن المعلومات سوف يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

-استخدام برنامج SPSS في الجانب الميداني.

سابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيقوم الباحث باستخدام العديد من الإحصائية المناسبة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو التالي:

- معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومحاوره الرئيسية، ولقياس محاور الاستبانة مع بعضها.

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد البحث.

- المتوسط الحسابي: لمعرفة درجة الحكم على إجابات أفراد العينة على الاستبانة.

- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.

- معامل ألفا كرونباخ: لحساب معامل ثبات أداة البحث.

- اختبار تحليل التباين الأحادي One way anova لمعرفة مدى وجود فروق بين استجابات المجموعات تعزى إلى متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ونص السؤال على ما يلي: ما واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو في ضوء نموذج واتكنز ومارسيك؟

البعد الأول: خلق بيئة تدعم التعلم بشكل مستمر

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات

هذا البعد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول خلق بيئة تدعم التعلم بشكل مستمر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعمل المدرسة على تهيئة بيئة تعليمية داعمة للتحسين المستمر	3,07	,91	متوسطة	1
2	تحرص المدرسة على دمج ممارسات التعلم المستمر في أنشطتها الإدارية والتعليمية اليومية	2,94	,88	متوسطة	2
3	تعتمد المدرسة نظام متابعة وتقييم دوري لقياس العاملين.	2,76	,83	متوسطة	3
4	توفر المدرسة خطط تطوير مهني مستدامة للعاملين، تستند إلى احتياجاتهم القيادية.	2,57	,77	منخفضة	4
5	توفر المدرسة مصادر معرفية متنوعة تمكن العاملين من التعلم الذاتي، مثل: المكتبات الرقمية، وقواعد البيانات التربوية، والمحتوى التدريبي الإلكتروني.	2,55	,71	منخفضة	5
6	تشجع المدرسة العاملين على حضور الدورات التدريبية وورش العمل.	2,51	,86	منخفضة	6
7	تخصص المدرسة مخصصات لدعم المبادرات والبرامج التدريبية الموجهة للعاملين، وفقاً لأولويات التطوير المهني.	2,32	,72	منخفضة	7
--	المتوسط العام لبعده خلق بيئة تدعم التعلم بشكل مستمر	2,73	,47	متوسطة	--

أظهرت النتائج أن بُعد خلق بيئة تدعم التعلم بشكل مستمر جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.47)، مما يشير إلى توافر ممارسات داعمة للتعلم المستمر بدرجة متوسطة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو. وقد تركزت نقاط القوة النسبية في تهيئة بيئة تعليمية داعمة للتحسين المستمر ودمج ممارسات التعلم في الأنشطة الإدارية والتعليمية، في حين برزت جوانب قصور تتعلق بتوفير خطط التطوير المهني المستدامة، وإتاحة مصادر التعلم الذاتي، وتشجيع المشاركة في البرامج التدريبية، وتخصيص الموارد المالية الداعمة للتطوير المهني. وتعكس هذه النتائج

حاجة المدارس إلى تعزيز التخطيط والتمويل المخصصين للتتمة المهنية، وتطوير البنية الداعمة للتعليم المستمر بما يسهم في ترسيخ ثقافة التعلم المؤسسي وتحسين الأداء التطبيقي.

البعد الثاني: تعزيز الاستقصاء والحوار

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد تعزيز الاستقصاء والحوار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
8	تشجيع المدرسة ثقافة النقاش وحرية التعبير عن الرأي.	3,64	,937	عالية	1
9	تطبيق المدرسة سياسة الباب المفتوح، والاستماع إلى الآراء، والملاحظات، والاقتراحات، والشكاوى دون حواجز	3,54	,895	عالية	2
10	تعتمد المدرسة نهج الحوار المفتوح كوسيلة لتعزيز التفكير الناقد، واتخاذ القرارات المستنيرة	3,49	,922	عالية	3
11	تلتزم المدرسة بمبدأ الشفافية في نقل المعلومات.	3,40	,910	متوسطة	4
12	تدعم المدرسة الإبداع الفكري	2,90	,989	متوسطة	5
13	تعمل المدرسة على تعزيز الثقة المتبادلة.	2,87	,976	متوسطة	6
14	تستخدم المدرسة تقنيات الاتصال الحديثة.	2,81	1,083	متوسطة	7
	المتوسط العام لبعده تعزيز الاستقصاء والحوار	3,24	,59	متوسطة	--

أظهرت النتائج أن بُعد تعزيز الاستقصاء والحوار جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.59). وقد تمثلت أبرز جوانب القوة في تشجيع ثقافة النقاش وحرية التعبير، وتطبيق سياسة الباب المفتوح، واعتماد الحوار المفتوح في دعم التفكير واتخاذ القرار، مما يعكس وجود مناخ مدرسي يتسم بالتواصل والانفتاح. وفي المقابل، برزت بعض جوانب التحسين المرتبطة بتعزيز الشفافية، ودعم الإبداع الفكري، وتنمية الثقة المتبادلة، وتوظيف تقنيات الاتصال الحديثة في الحوار المهني. وتشير هذه النتائج إلى حاجة المدارس إلى تطوير آليات التواصل والتفاعل المؤسسي، بما يعزز ثقافة التعلم والحوار ويدعم ممارسات المنظمة المتعلمة بصورة أكثر فاعلية.

## البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
15	تدرك المدرسة أهمية العمل الجماعي، بحيث يكون لكل فرد دور واضح في تحقيق النجاح الجماعي، وتحسين الأداء المؤسسي	3,58	1,035	عالية	1
16	تعمل فرق العمل داخل المدرسة وفق معايير واضحة للالتزام، والتعاون، والمسؤولية، والتواصل الفعال	3,49	,896	عالية	2
17	تعتمد المدرسة أسلوب التعاون الفعال لإدارة الأولويات والتعامل مع الأزمات بكفاءة	3,46	,908	عالية	3
18	تعتمد المدرسة سياسة شفافة لنقل المعلومات بين فرق العمل	3,40	,856	متوسطة	4
19	تعتمد المدرسة أسلوب فرق العمل متخصصة لتنفيذ المهام	3,36	,925	متوسطة	5
20	تشجع المدرسة المبادرات التطويرية التي تتبع من فرق العمل، وتوفر الدعم اللازم لتنفيذها	3,36	,938	متوسطة	6
21	تستخدم المدرسة وسائل تكنولوجية لتعزيز التعاون والتواصل بين العاملين داخل المؤسسة	2,74	,986	متوسطة	7
	<b>المتوسط العام لبعده تشجيع التعاون والتعلم الجماعي</b>	<b>3,36</b>	<b>,62</b>	<b>متوسطة</b>	<b>--</b>

أظهرت النتائج أن بُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.62). وتمثلت أبرز نقاط القوة في إدراك أهمية العمل الجماعي، ووضوح أدوار فرق العمل، والاعتماد على التعاون في إدارة الأولويات والأزمات، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو تعزيز العمل التشاركي داخل المدارس. وفي المقابل، برزت بعض التحديات المتعلقة بتطوير فرق العمل المتخصصة، ودعم المبادرات التطويرية، وتعزيز الشفافية في تبادل المعلومات، إلى جانب محدودية توظيف الوسائل التقنية في دعم التعاون والتواصل. وتشير هذه النتائج إلى حاجة المدارس إلى تعزيز البنية

التنظيمية والتقنية الداعمة للتعليم الجماعي، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وترسيخ ممارسات المنظمة المتعلمة.

البعد الرابع: إنشاء أنظمة للتقاط التعلم ومشاركته

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد إنشاء أنظمة للتقاط التعلم ومشاركته

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
22	تعقد المدرسة جلسات العصف الذهني وتعزز الإبداع والتفكير الجماعي	3.26	1,045	متوسطة	1
23	تطبق المدرسة مراجعات دورية بعد كل مشروع أو مبادرة قيادية لتحليل النجاحات والتحديات واستخلاص الدروس	2,67	1,145	متوسطة	2
24	تحرص المدرسة على تحديث المحتوى التعليمي والمهارات القيادية بانتظام لضمان مواكبته مع المستجدات التربوية	2,56	1,001	منخفضة	3
25	تطبق المدرسة سياسات دورية لتحديث قواعد المعرفة، لضمان انسجامها مع المستجدات التربوية والإدارية	2,54	1,183	منخفضة	4
26	تطبق المدرسة آليات تقييم منتظمة لقياس كفاءة أنظمة التعلم ومشاركة المعرفة	2,49	,948	منخفضة	5
27	تكون المدرسة محرك بحث داخلي متطور يتيح العثور على المعلومات بسهولة	2,41	1,112	منخفضة	6
28	تكون المدرسة منصة إلكترونية مركزية لتوثيق المعرفة وتبادلها بين العاملين، وتضمن مكتبة موارد، ومنتديات نقاش، وتقارير دورية	2,33	,887	منخفضة	7
29	توظف المدرسة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في أعمالها	1,86	,991	منخفضة	8
-	المتوسط العام لبعدها إنشاء أنظمة للتقاط التعلم ومشاركته	2,56	,68	منخفضة	-

أظهرت النتائج أن بُعد إنشاء أنظمة الالتقاط التعلم ومشاركته جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.68)، مما يشير إلى محدودية الممارسات المؤسسية المتعلقة بتوثيق المعرفة وتبادلها. وقد برزت جلسات العصف الذهني والمراجعات الدورية للمشروعات والمبادرات بوصفها أكثر الممارسات حضوراً، في حين سجلت مؤشرات تحديث المحتوى المعرفي، وتقييم أنظمة التعلم، وتطوير المنصات الإلكترونية وقواعد المعرفة مستويات منخفضة. كما جاءت ممارسات توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في أدنى المراتب، الأمر الذي يعكس تحديات تتعلق بالبنية التقنية والقدرة التنظيمية اللازمة لإدارة المعرفة. وتشير هذه النتائج إلى حاجة المدارس إلى تطوير أنظمة أكثر فاعلية لتوثيق المعرفة ومشاركتها، وتعزيز توظيف التقنيات الحديثة لدعم التعلم المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي.

#### البعد الخامس: تمكين العاملين نحو رؤية جماعية

#### جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد

#### تمكين العاملين نحو رؤية جماعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
30	تحفز المدرسة العاملين على تحمل المسؤولية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف طويلة المدى	3,06	,740	متوسطة	1
31	تشجع المدرسة العاملين على اقتراح مبادرات تطويرية تعزز تحقيق الرؤية المؤسسية	2,98	,738	متوسطة	2
32	تعتمد المدرسة إستراتيجيات تعزز الإنجازات لدى العاملين مهما كان حجمها	2,92	,660	متوسطة	3
33	تعتمد المدرسة إستراتيجيات واضحة لتمكين العاملين من اتخاذ قرارات تتوافق مع رؤيتها المستقبلية	2,90	,703	متوسطة	4
34	تعمل المدرسة على إشراك العاملين في صياغة رؤيتها ورسالتها من خلال ورش العمل الإستراتيجية، والاجتماعات التشاورية	2,88	,676	متوسطة	5
35	تعتمد المدرسة آليات تقييم شفافة لقياس مدى مساهمة العاملين في تحقيق الرؤية المؤسسية	2,80	,662	متوسطة	6
36	تطبق المدرسة مراجعات دورية لرؤيتها المؤسسية بالتعاون مع العاملين وفقاً للمتغيرات	2,76	,828	متوسطة	7
	المتوسط العام لبعد تمكين العاملين نحو رؤية جماعية	2,80	,44	متوسطة	--

أظهرت النتائج أن بُعد تمكين العاملين نحو رؤية جماعية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.44)، مما يشير إلى توافر ممارسات التمكين والمشاركة في تحقيق الرؤية المؤسسية بمستوى متوسط. وقد تمثلت أبرز الجوانب الإيجابية في تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية والمساهمة في المبادرات التطويرية، في حين برزت تحديات تتعلق بمشاركة العاملين في صياغة الرؤية والرسالة، وتمكينهم من اتخاذ القرارات، وتطبيق آليات شفافة لتقييم إسهاماتهم ومراجعة الرؤية المؤسسية. وتعمكس هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز ثقافة المشاركة والتمكين، وتوسيع دور العاملين في التخطيط وصنع القرار، بما يدعم بناء رؤية جماعية أكثر وضوحاً وفاعلية داخل المدارس.

البعد السادس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
37	تشجع المدرسة العاملين على المشاركة في الفعاليات المجتمعية والعمل التطوعي	3,29	,923	متوسطة	1
38	تعتمد المدرسة استراتيجيات لدمج أولياء الأمور في العملية التعليمية والإدارية لخلق بيئة أكثر تفاعلية	3,18	,933	متوسطة	2
39	تتيح المدرسة الفرصة للعاملين للمشاركة في المؤتمرات والمنتديات التربوية	3,07	,951	متوسطة	3
40	تدعم المدرسة تبادل الخبرات والشراكات المجتمعية بين العاملين والمؤسسات التعليمية	2,96	,966	متوسطة	4
41	تدعم المدرسة مبادرات البحث والتطوير التي يقوم بها العاملين لإيجاد حلول ابتكارية للمشكلات المجتمعية والتعليمية	2,89	,981	متوسطة	5
42	تشارك المدرسة المجتمع المحلي في بناء خططها الإستراتيجية	2,56	1,04	منخفضة	6
43	تعقد المدرسة شراكات مع مؤسسات اقتصادية لدعم البرامج التدريبية للعاملين	2,46	,673	منخفضة	7
	المتوسط العام لبعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	2,97	,57	متوسطة	--

أظهرت النتائج أن بُعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.57)، مما يعكس وجود جهود متوسطة لتعزيز التفاعل مع المجتمع والجهات ذات العلاقة. وقد برزت المشاركة في الفعاليات المجتمعية، وإشراك أولياء الأمور، وإتاحة فرص المشاركة في المؤتمرات والمنتديات التربوية بوصفها أكثر الممارسات حضوراً. وفي المقابل، سجلت الشراكات مع المؤسسات الاقتصادية ومشاركة المجتمع المحلي في التخطيط الاستراتيجي مستويات منخفضة، إلى جانب محدودية مبادرات البحث والتطوير وتبادل الخبرات المؤسسية. وتشير هذه النتائج إلى حاجة المدارس إلى تعزيز شراكاتها المجتمعية والمؤسسية، وتوسيع قنوات التعاون مع مختلف الجهات ذات العلاقة؛ بما يدعم التنمية المهنية للعاملين ويعزز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية.

#### البعد السابع: القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
44	تلتزم المدرسة بالاستماع إلى ملاحظات ومقترحات العاملين وتوظيفها في تحسين الخدمات التربوية	3,37	,970	متوسطة	1
45	تعزز المدرسة مفهوم القيادة التشاركية	3,29	,930	متوسطة	2
46	تتبنى المدرسة تنمية العاملين كأولوية إستراتيجية لتعزيز استدامة الأداء المؤسسي	2,87	,806	متوسطة	3
47	توفر المدرسة للعاملين معلومات حديثة ومتجددة حول توجهات المدرسة وإستراتيجياتها	2,76	,800	متوسطة	4
48	تعتمد المدرسة نهجاً قيادياً إستراتيجياً يركز على دعم التعلم المستمر.	2,57	,945	منخفضة	5
49	تضمن المدرسة مشاركة للعاملين في وضع الخطط الإستراتيجي.	2,53	,997	منخفضة	6
50	تطبق المدرسة نظام تغذية راجعة مستمر يعتمد على تقييم الأداء عبر استبيانات شهرية، ومقابلات فردية، وتقارير تحليل الأداء	2,49	,855	منخفضة	7
	المتوسط العام لبعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	2,90	,52	متوسطة	--

أظهرت النتائج أن بُعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.52)، مما يشير إلى توافر ممارسات داعمة للتعليم والقيادة بدرجة متوسطة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو. وقد تمثلت أبرز الجوانب الإيجابية في الاستماع إلى مقترحات العاملين، وتعزيز مفهوم القيادة، والاهتمام بتنمية العاملين. وفي المقابل، برزت جوانب ضعف تتعلق ببناء خطط تدريبية مستدامة، وإشراك العاملين في التخطيط الإستراتيجي، وتطبيق أنظمة منتظمة للتغذية الراجعة وتقييم الأداء. وتشير هذه النتائج إلى حاجة المدارس إلى تعزيز الممارسات القيادية الداعمة للتعليم المؤسسي، وتطوير آليات إعداد العاملين وتنميتها، بما يساهم في تحقيق الاستدامة وتحسين الأداء المؤسسي.

### إجابة السؤال الثاني:

ونص السؤال الثاني على ما يلي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة، تعزى إلى متغيرات الدراسة، (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدور الإداري، التخصص)؟"

تم استخدام تحليل التباين الأحادي مع متغيرات الدراسة، (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدور الإداري، التخصص).

### دراسة فروق سنوات الخدمة:

جدول (21) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه حول واقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك وفق سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
خلق بيئة تدعم التعلم بشكل مستمر	بين المجموعات	42,273	2	21,136	1,949	0,146
	داخل المجموعات	1789,721	165	10,847		
	المجموع	1831,994	167	--		
تعزيز الاستقصاء والحوار	بين المجموعات	88,065	2	44,033	2,667	0,072
	داخل المجموعات	2724,215	165	16,510		
	المجموع	2812,280	167	--		
	بين المجموعات	0,370	2	0,185	0,010	0,990

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	داخل المجموعات	3151,624	165	19,101		
	<b>المجموع</b>	<b>3151,994</b>	<b>167</b>	--		
إنشاء أنظمة لالتقاط التعلم ومشاركته	بين المجموعات	95,895	2	47,947	1,640	,197
	داخل المجموعات	4823,814	165	29,235		
	<b>المجموع</b>	<b>4919,708</b>	<b>167</b>	--		
تمكين العاملين نحو رؤية جماعية	بين المجموعات	27,166	2	13,583	1,093	,338
	داخل المجموعات	2049,953	165	12,424		
	<b>المجموع</b>	<b>2077,119</b>	<b>167</b>	--		
ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	81,565	2	40,782	2,575	,079
	داخل المجموعات	2613,554	165	15,840		
	<b>المجموع</b>	<b>2695,119</b>	<b>167</b>	--		
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	بين المجموعات	38,325	2	19,162	1,427	,243
	داخل المجموعات	2216,384	165	13,433		
	<b>المجموع</b>	<b>2254,708</b>	<b>167</b>	--		

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك وفقاً لمتغير سنوات الخدمة؛ حيث جاءت جميع قيم الدلالة المصاحبة أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد العينة يمتلكون مستوى متقارباً من المعرفة بواقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك، وإدراكاً لأهمية تطبيقها، بالإضافة إلى التحديات التي تحول دون تطبيق تلك الأبعاد تُدركها كافة أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف سنوات خدمتهم.

## (2) دراسة فروق وفق المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (one way anova) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنيز ومارسيك بمدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (22) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه حول واقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو وفق المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
خلق بيئة تدعم التعلم بشكل مستمر	بين المجموعات	42,881	3	14,294	1,310	0,273
	داخل المجموعات	1789,113	164	10,909		
	المجموع	1831,994	167	--		
تعزيز الاستقصاء والحوار	بين المجموعات	99,017	3	33,006	1,995	0,117
	داخل المجموعات	2713,263	164	16,544		
	المجموع	2812,280	167	--		
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	بين المجموعات	369,811	3	123,270	7,266	0,000
	داخل المجموعات	2782,183	164	16,965		
	المجموع	3151,994	167	--		
إنشاء أنظمة لالتقاط التعلم ومشاركته	بين المجموعات	130,862	3	43,621	1,494	0,218
	داخل المجموعات	4788,846	164	29,200		
	المجموع	4919,708	167	--		
تمكين العاملين نحو رؤية جماعية	بين المجموعات	10,926	3	3,642	0,289	0,833
	داخل المجموعات	2066,193	164	12,599		
	المجموع	2077,119	167	--		
بين المجموعات	154,219	3	51,406	3,318	0,021	

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	داخل المجموعات	2540,900	164	15,493		
	المجموع	2695,119	167	--		
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلّم	بين المجموعات	17,775	3	5,925	0,434	0,729
	داخل المجموعات	2236,933	164	13,640		
	المجموع	2254,708	167	--		

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي في خمسة من أبعاد واقع تطبيق نموذج واتكنز ومارسيك، حيث وُجد أنّ قيم الاحتمال المصاحبة في هذه الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة. وقد يعزى ذلك إلى الاتفاق العام بين أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم حول هذه الجوانب.

### (3) دراسة فروق وفق الدور الإداري:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للكشف عن فروق استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو وفق الدور الإداري

### جدول (23) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه حول واقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
خلق بيئة تدعم التعلم بشكل مستمر	بين المجموعات	22,201	2	11,100	1,012	0,366
	داخل المجموعات	1809,793	165	10,968		
	المجموع	1831,994	167	--		
تعزيز الاستقصاء والحوار	بين المجموعات	89,893	2	44,947	2,724	0,069
	داخل المجموعات	2722,386	165	16,499		
	المجموع	2812,280	167	--		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	بين المجموعات	92,955	2	46,477	2,507	0,085
	داخل المجموعات	3059,039	165	18,540		
	<b>المجموع</b>	<b>3151,994</b>	<b>167</b>	--		
إنشاء أنظمة لالتقاط التعلم ومشاركته	بين المجموعات	101,957	2	50,979	1,746	0,178
	داخل المجموعات	4817,751	165	29,198		
	<b>المجموع</b>	<b>4919,708</b>	<b>167</b>	--		
تمكين العاملين نحو رؤية جماعية	بين المجموعات	1,361	2	0,681	0,054	0,947
	داخل المجموعات	2075,758	165	12,580		
	<b>المجموع</b>	<b>2077,119</b>	<b>167</b>	--		
ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	86,386	2	43,193	2,732	0,068
	داخل المجموعات	2608,733	165	15,811		
	<b>المجموع</b>	<b>2695,119</b>	<b>167</b>	--		
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم	بين المجموعات	90,585	2	45,293	3,453	0,034
	داخل المجموعات	2164,123	165	13,116		
	<b>المجموع</b>	<b>2254,708</b>	<b>167</b>	--		

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في معظم أبعاد واقع تطبيق نموذج واتكنز ومارسيك وفقاً للدور الإداري، حيث جاءت جميع قيم الدلالة أكبر من مستوى (0.05) باستثناء بعد (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم)، الذي ظهرت فيه فروق

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير ذلك بأن واقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك تمثل قضايا مشتركة يشترك في إدراكها مختلف شاغلي الأدوار الإدارية.

#### 4) دراسة فروق وفق التخصص:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو في ضوء نموذج واتكنز ومارسيك، التي تعزى إلى متغير التخصص، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (24) نتائج تحليل التباين الأحادي حول واقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك في

#### مدارس التعليم الثانوي الإسلامي ببوركينا فاسو وفق التخصص

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
خلق بيئة تدعم التعلم بشكل مستمر	بين المجموعات	7,802	3	2,601	0,234	0,873
	داخل المجموعات	1824,192	164	11,123		
	<b>المجموع</b>	<b>1831,994</b>	<b>167</b>	--		
تعزيز الاستقصاء والحوار	بين المجموعات	11,789	3	3,930	0,230	0,875
	داخل المجموعات	2800,491	164	17,076		
	<b>المجموع</b>	<b>2812,280</b>	<b>167</b>	--		
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	بين المجموعات	158,327	3	52,776	2,891	0,037
	داخل المجموعات	2993,667	164	18,254		
	<b>المجموع</b>	<b>3151,994</b>	<b>167</b>	--		
إنشاء أنظمة لالتقاط التعلم ومشاركته	بين المجموعات	11,428	3	3,809	0,125	0,944
	داخل المجموعات	4908,280	164	29,929		
	<b>المجموع</b>	<b>4919,708</b>	<b>167</b>	--		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
تمكين العاملين نحو رؤية جماعية	بين المجموعات	21,999	3	7,333	0,585	0,626
	داخل المجموعات	2055,120	164	12,531		
	<b>المجموع</b>	<b>2077,119</b>	<b>167</b>	--		
ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	47,005	3	15,668	0,970	0,408
	داخل المجموعات	2648,114	164	16,147		
	<b>المجموع</b>	<b>2695,119</b>	<b>167</b>	--		
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلّم	بين المجموعات	23,306	3	7,769	0,571	0,635
	داخل المجموعات	2231,403	164	13,606		
	<b>المجموع</b>	<b>2254,708</b>	<b>167</b>	--		

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في معظم أبعاد واقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك وفقاً للتخصص، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى (0,05)، ويمكن تفسير ذلك بأن واقع تطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك تمثل قضايا مشتركة تُدرك بشكل متقارب أفراد التخصصات المختلفة.

## نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة الحالية عن مجموعة من النتائج المرتبطة بموضوعها وأهدافها ، وفيما يلي عرضٌ موجز لأبرزها.

- جاءت في الترتيب الأول بعد خلق بيئة تدعم التعلم بشكل مستمر بدرجة (متوسطة) بمتوسط الحسابي العام (2.73).

- يليه في الترتيب الثاني بعد تعزيز الاستقصاء والحوار بدرجة (متوسطة) بمتوسط الحسابي العام (3.24).  
- ثم في الترتيب الثالث بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي بدرجة (متوسطة) بمتوسط الحسابي العام (3.36).

- وجاء في الترتيب الرابع بعد إنشاء أنظمة لالتقاط التعلم ومشاركته بدرجة (متوسطة) بمتوسط الحسابي العام (2.56).

- وجاء في الترتيب الخامس بعد تمكين العاملين نحو رؤية جماعية جاء بدرجة متوسطة ، بمتوسط الحسابي العام (2.80).

ثم في الترتيب السادس بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط الحسابي العام (2.97).

وأخيراً جاء في الترتيب السابع بعد ربط القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم بدرجة (متوسطة) بمتوسط الحسابي العام (2.90).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ضوء نموذج واتكنز ومارسيك في جميع أبعادها تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ضوء نموذج واتكنز ومارسيك في خمسة أبعادها وفقاً للمؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ضوء نموذج واتكنز ومارسيك في جميع أبعادها وفقاً للدور الإداري.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ضوء نموذج واتكنز ومارسيك تبعاً للتخصص.

### ثانياً : توصيات الدراسة :

يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات ، وهي ما يلي :

- توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتطبيق أبعاد نموذج واتكنز ومارسيك.
- تشجيع العمل الجماعي وبناء فرق العمل المهنية؛ لتنمية مهارات التواصل والتعاون واتخاذ القرار.
- توفير بيئة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر وتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين داخل المدارس.
- تفعيل التمكين الإداري والتفويض التدريجي للمهام والصلاحيات للعاملين، وتطوير نظم واضحة للحوافز والترقيات المرتبطة بالكفاءة والتميز القيادي.

### ثالثاً : مقترحات الدراسة :

- استناداً إلى نتائج الدراسة الحالية ، وما أظهرته من احتياجات ومتطلبات لتطوير العمل الإداري، يقترح الباحث عدداً من المقترحات للبحوث المستقبلية، ومن أبرزها :
- دراسة معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة: للكشف عن التحديات الإدارية والتنظيمية والمالية والثقافية التي تحد من تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الإسلامية.
- إجراء دراسات مماثلة في مراحل تعليمية أخرى: كالتعليم الأساسي في بوركينا فاسو أو دول إفريقية أخرى.

## المراجع العربية والأجنبية:

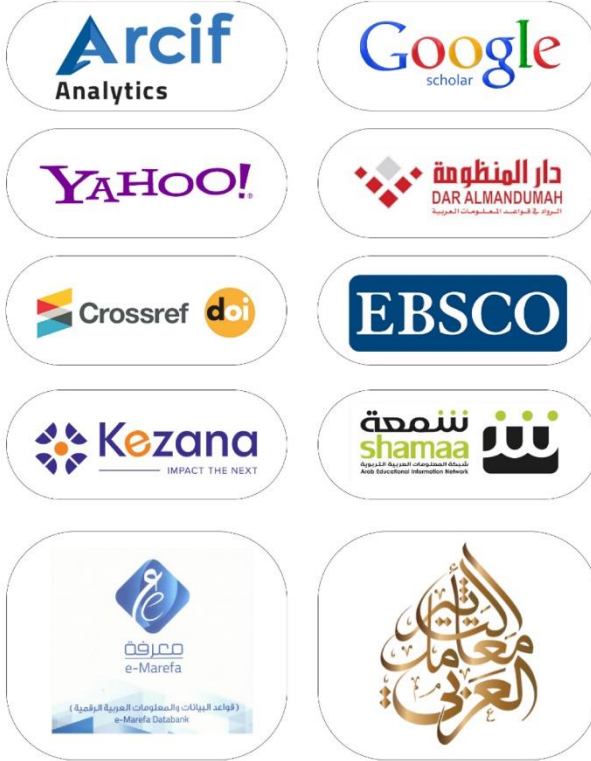
- العيساوي، هادي مران أحمد (2018) دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة الصحية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة صلاح الدين معهد الدور التقني الجامعة التقنية الشمالية 2102 جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 4 العدد 44 ج 2.
- العنزي، نوال عبيد عناد (2017) أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عيش الشمس مجلة 1 ع 18.
- الحربي، خليفة ضيف الله فهد، وبخاري حداد محمد بن عبدالكريم (2022) أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي شركة قنوات الاتصالات السعودية، الإدارة الوسطى. المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 2 يونيو حزيران 2022.
- العتيبي، تركي بن كديميس، إبراهيم، هيفاء بنت عبدالعزيز سليمان (2015) درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، جمعية الثقافة من أجل التنمية، س 15، ع 92.
- البنا، شادي (2012) درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيلها. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خليفة، مسعودة علي محمد (2017) المساءلة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس كلية التجارة بالإسماعلية، مجلة 8 ملحق.
- الغامدي، رحمة بنت محمد صالح (2016) درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر العدد 167.
- كفاي، حنان مصطفى (2019) تصور مقترح لتحقيق متطلبات المنظمات المتعلمة في المعاهد الأزهرية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر العدد 184 الجزء الثالث.
- رمضان، عصام (2013) مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلة 28 (10)، 2014.
- يعقوب، علي (2012) معوقات التعليم العربي الإسلامي في غرب أفريقيا الأسباب وسبل العلاج. قراءات إفريقية، مركز أبحاث جنوب الصحراء. المجلة العدد 12.
- العريفي، حصة بنت سعد ناصر، (2017) تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة رؤية مستقبلية 2030: تصور مقترح، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع 18، ج 4.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (2018) واقع متطلبات بناء المنظمة المتعلمة بجامعة القصيم: كلية التربية أنموذجاً مجلة 13 ع 1 جامعة طيبة - كلية التربية.

- Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception on Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public Universities. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(4), 2474–2486.
- Loudermilk, T. J. (2013). Improving Instructional Practices at the Secondary Level through Actions of a Learning Organization (PhD dissertation, Tarleton State University).
- Mbassana, M. E. (2014). Validating the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in the Rwandan Context. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 2(2).
- Marquardt, M. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning* (2nd ed.). Davis-Black Publishing.
- OECD. (2017). *Developing Schools as Learning Organizations in Wales*. Retrieved from <https://www.oecd.org/education>
- Marquardt, M. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning* (2nd ed.). Davis-Black Publishing.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
مجلة دولية شهرية علمية محكمة  
التقييم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X  
التقييم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818  
البريد الإلكتروني: [journal@andalusuniv.net](mailto:journal@andalusuniv.net)

## المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي